

PENGARUH *EMOTIONAL EXHAUSTION* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Gunawan Christianto¹
Made Surya Putra²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: gugun.azizie@gmail.com

ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Untuk mewujudkan agar kepuasan kerja karyawan dapat tercapai, maka perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian dilakukan di CV. Mahesa Company Group Denpasar. Jumlah sampel sebanyak 35 orang karyawan dan menggunakan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dengan wawancara dan survei lapangan. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Saran yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah pembebanan pekerjaan harus sesuai dengan keahlian dan bidang karyawan, memberikan pelatihan khusus kepada karyawan dan pemberian gaji harus disesuaikan dengan beban pekerjaan karyawan.

Kata kunci: *emotional exhaustion*, motivasi kerja, kepuasan kerja

ABSTRACT

Job satisfaction is one indicator of the success of the company's operations in an effort to achieve its objectives. To realize that employee job satisfaction can be achieved, then the company must consider the factors that can influence job satisfaction. The purpose of this study was to determine the influence of emotional exhaustion and work motivation on employee job satisfaction. The study was conducted at CV. Mahesa Company Group Denpasar. The number of samples taken as many as 35 employees. Mechanical sampling using saturated sample. Data collected through interviews and field surveys. Data were analyzed using multiple linear regression. The results showed the variables emotional exhaustion negatively affect employee job satisfaction, work motivation while a positive effect on employee job satisfaction. Based on the research results, the suggestions to be considered by the company is the imposition of work must be in accordance with the expertise and field employees, providing specific training to employees and salaries should be adjusted to the workload of employees.

Keywords: *emotional exhaustion, work motivation, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Kondisi psikologi karyawan dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi proses pengembangan SDM (Losyk, 2005:65). Dalam perusahaan permasalahan psikologi sering ditemukan, salah satu contoh permasalahan yang sering ditemukan adalah masalah tingkat kepuasan kerja karyawan (Miranda, 2013).

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan dalam usaha pencapaian tujuannya. Lebih lanjut, kepuasan kerja merupakan keinginan bagi setiap karyawan. Menurut Churiyah (2011) masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakannya, demikian pula sebaliknya.

Menurut Kumar (2011) kepuasan kerja adalah respon emosional dari seorang karyawan terhadap berbagai aspek kerja di dalam perusahaan. Newstrom (2005:34) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja. Wexley dan Yukl (2003) mengartikan bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atas pekerjaannya. Pendapat lain dikemukakan oleh Christoper (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dalam diri karyawan yang berhubungan dengan hasil pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kalimullah, dkk (2010) mengungkapkan, timbulnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: a) Pekerjaan itu sendiri (*works it self*),

b) Atasan (*supervisor*), c) Teman sekerja (*workers*), d) Promosi (*promotion*), dan e) Gaji/upah (*salary*). Setiap pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan seharusnya sesuai dengan keterampilan dan bidangnya masing-masing, di pihak perusahaan sebagai atasan yang baik seharusnya mampu menghargai pekerjaan bawahannya. Teman sekerja akan mampu menjelaskan hubungan antara pegawai dengan atasan dan pegawai dengan pegawai lainnya. Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja dan upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup bagi pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah *emotional exhaustion*. Kondisi frustrasi karyawan dapat disebabkan oleh kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Kelelahan emosional merupakan respon terhadap stres yang berlebihan atau akibat ketidakpuasan dalam pekerjaan (Cherniss, 2001). Gejala kelelahan emosional dapat terjadi pada seseorang yang memiliki kecenderungan berkepribadian perfeksionis atau menginginkan kesempurnaan pada setiap pekerjaannya (Caputo, 2003). Selain itu, sumber lain mengatakan bahwa peran dan tuntutan pekerjaan akan membuat karyawan mudah mengalami *emotional exhaustion* (Van Jarsvelt, 2010).

Kelelahan emosional berdampak buruk dan dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan, seperti keengganan untuk berangkat kerja, merasa bersalah, merasa gagal, mudah marah dan dendam, berkecil hati dan merasa masa bodoh (*ignoring*). Dampak lain yang mungkin terjadi antara lain kecenderungan menyalahkan orang lain, merasa cepat lelah dan letih dalam bekerja serta tidak mampu berkonsentrasi atau

mendengarkan apa yang dikatakan atasan, sinis terhadap rekan kerja dan susah untuk berpikir (Cherniss, 2001).

Menurut Maslach (1981) gejala kelelahan emosional yaitu pertama: individu merasa lelah dan tidak bertenaga, kehilangan energi, frustrasi, kehilangan semangat serta tidak mampu memberikan pelayanan dengan baik. Kedua: depersonalisasi (*depersonalization*), dimensi kedua ini merupakan perkembangan dari dimensi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), dan yang ketiga: menurunnya hasrat pencapaian prestasi diri (*low personal accomplishment*).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah motivasi kerja. Memahami motivasi sangatlah penting bagi perusahaan, karena pemberian motivasi dimaksudkan untuk memberi daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala upayanya (Manulang, 2005:139). Vera dan Wahyudin (2011) menambahkan bahwa motivasi merupakan keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, dimana keinginan tersebut dapat merangsang dan mendorong seseorang mau melakukan pekerjaan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Haryani (2013) yang menyatakan bahwa pemberian bentuk dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga mencapai hasil yang dikehendaki oleh perusahaan. Pada dasarnya manusia sangat mudah untuk diberikan motivasi karena apabila setiap kebutuhannya terpenuhi akan menciptakan motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Buchari, 2001:97).

Penelitian dilakukan pada perusahaan CV. Mahesa Company Group yang terletak di Jalan Buana Raya Denpasar-Bali. Perusahaan ini bergerak pada bidang jasa kontruksi dan memiliki visi untuk menjadi perusahaan kontruksi terbesar, terkemuka serta menjadi kekuatan utama dalam bidang industri kontruksi di Indonesia. Sisi lain dari perusahaan CV. Mahesa Company Group adalah bahwa perusahaan ini memegang erat tiga nilai inti perusahaan, yang pertama *performance*, memiliki komitmen terhadap mutu hasil kerja dan komitmen terhadap customer. Kedua adalah *character*, yaitu memiliki integritas tinggi, dapat dipercaya dan diandalkan. Ketiga adalah *spirit*, yaitu mampu menyesuaikan dengan keadaan ekonomi yang cepat berubah serta berorientasi ke masa depan.

CV. Mahesa Company Group mempekerjakan 35 orang karyawan yang terbagi menjadi tiga divisi yaitu *civil division*, *architectural division* dan *interior division*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti, terdapat beberapa fenomena yang berkaitan dengan *emotional exhaustion* dan motivasi kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut salah satu karyawan, ketika bekerja dirinya seringkali merasa lelah dan terkadang merasa depresi yang diakibatkan oleh pembebanan tugas yang tak sebanding dengan kemampuan karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu karyawan bagian lapangan, yang menyatakan, “Tidak adanya tambahan upah lembur membuat saya tidak nyaman dalam bekerja, sehingga akhirnya membuat saya bekerja dengan setengah hati”. Karyawan bagian lapangan yang lain juga menyebutkan minimnya jaminan keselamatan kerja terkadang membuatnya takut jika sewaktu-waktu terjadi

hal yang tidak diinginkan, menurutnya keselamatan kerja dianggap sangat penting untuk memotivasi karyawan bagian lapangan dalam menjalankan pekerjaan yang penuh dengan risiko kecelakaan kerja.

Permasalahan gaji masih menjadi hal yang sering dikeluhkan oleh karyawan pada beberapa perusahaan. Hal ini pula yang terjadi pada CV. Mahesa Company Group, beberapa karyawan menuturkan bahwa gaji yang diberikan perusahaan masih di bawah standar UMP (Upah Minimum Propinsi) dan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di CV. Mahesa Company Group merasa tidak puas dengan apa yang telah dikerjakannya. Hal ini dikarenakan adanya rasa kelelahan emosional yang cukup tinggi yang disebabkan oleh pembagian kerja yang tidak merata, misalnya pembebanan tugas yang berlebihan dan tidak sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki karyawan tersebut. Dampak yang dihasilkan dari permasalahan kelelahan emosional ini akan mengakibatkan karyawan menjadi cepat lelah, mudah terpancing emosi dan konsentrasi kerja menjadi tidak maksimal.

Kurangnya motivasi dari pimpinan perusahaan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang berkerja di CV, Mahesa Company Group. Hal ini dinyatakan dalam bentuk permasalahan gaji yang diterima, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja yang minim, tidak adanya upah tambahan untuk kerja lembur dan fasilitas perusahaan yang kurang memadai. Berdasarkan latar belakang, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *emotional exhaustion* terhadap

kepuasan kerja karyawan dan bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan atau sebagai pedoman bagi pimpinan perusahaan agar lebih memahami perilaku karyawan terkait dengan *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zagladi (2005) menyatakan bahwa potensi negatif dari *emotional exhaustion* ini akan melicinkan seseorang ke arah putus asa dan juga akan menimbulkan perasaan depresi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sutrisno (2001) mendukung dengan menyatakan bahwa seseorang yang mengalami *emotional exhaustion* ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional yang pada akhirnya mereka merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis. Hal ini juga ditambahkan oleh Maslach dan Jackson (1981) bahwa perasaan yang tertekan dan terlalu lelah karena suatu pekerjaan, telah menunjukkan efek negatif pada sikap dan kepuasan kerja karyawan.

Owais (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *emotional exhaustion* memiliki hubungan yang kuat dan berdampak negatif bagi kepuasan kerja karyawan. Pendapat lain dikemukakan oleh Avdija (2013) yang menyatakan bahwa *emotional exhaustion* merupakan salah satu faktor yang dapat membuat menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Churiyah (2011), *emotional exhaustion* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Pendapat ini juga didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliastini (2014) yang menyatakan *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

karyawan. Mengacu dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dapat ditarik hipotesis pertama dari penelitian adalah

H1: *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan

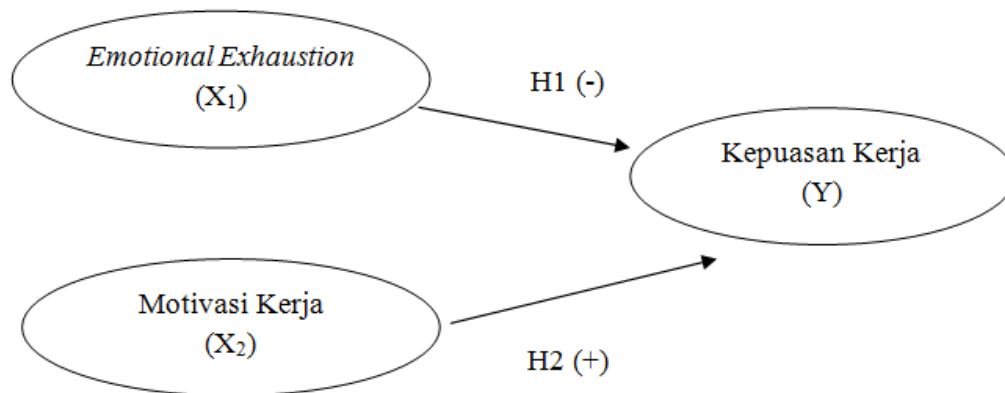
Handara dan Mujiati (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Motivasi juga mampu memberikan dampak positif untuk kepuasan kerja karyawan (Sohail, 2014). Semakin karyawan termotivasi, maka semakin tinggi pula kemungkinan tingkat kepuasan kerjanya (Kingsley, 2014). Kalimullah (2010) menambahkan bahwa motivasi dapat menciptakan sebuah organisasi yang lebih sukses karena karyawan merasa semangat kerjanya tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga motivasi menjadi hal yang penting bagi perusahaan. Menurut Safri (2005) motivasi sangat diperlukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Gomes (2009:117) mengungkapkan bahwa motivasi berkaitan erat dengan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Penelitian Ratnasari dan Dewi (2014) menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel yang paling dominan yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Handara dan Mujiati (2013) menambahkan dengan meningkatkan pemberian motivasi akan sekaligus menciptakan kepuasan kerja. Hal ini didukung hasil penelitian dari Pande dan Utama (2013) serta Negara dan Dewi (2014) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja karyawan. Mengacu dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dapat ditarik hipotesis kedua dari penelitian adalah

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan rumusan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka terbentuklah kerangka berpikir seperti gambar yang disajikan dibawah ini:



Gambar 1. Model Penelitian Pengaruh Emotional Exhaustion dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan CV. Mahesa Company Group, Denpasar.

Sumber: data primer diolah, (2015)

Gambar diatas menjelaskan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif, yaitu pendekatan yang berdasarkan atas penjelasan

mengenai hubungan dua variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dilakukan pada perusahaan CV. Mahesa Company Group yang terletak di kota Denpasar-Bali. Lokasi ini dipilih karena ditemukannya masalah kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh beberapa faktor di CV. Mahesa Company Group. Faktor tersebut beberapa diantaranya adalah upah/gaji yang minim, gaji yang tidak sebanding dengan beban kerja, serta atasan (*supervisor*) yang kurang menghargai bawahannya (karyawan). Objek dari penelitian ini adalah *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan CV. Mahesa Company Group, Denpasar.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *emotional exhaustion* (X_1) dan motivasi kerja (X_2). *Emotional exhaustion* adalah perasaan emosional yang berlebihan akibat rasa lelah oleh sebuah pekerjaan (Wright dan Cropanzano, 1998). *Emotional exhaustion* dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : (a) mudah lelah dan stress, (b) mudah mengalami perasaan bosan, (c) cepat marah tanpa sebab, (d) sering terlihat resah, (e) sering timbul perasaan tidak bahagia, (f) merasa dirinya tak berharga. Motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang bertujuan untuk menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mampu bekerja secara efektif dan terintegrasi (Hasibuan, 2008:95), Ciri-ciri karyawan yang memiliki motivasi adalah sebagai berikut : (a) bekerja sesuai standar, (b) senang bekerja keras, (c) sedikit memerlukan pengawasan, (d) memiliki semangat kerja yang tinggi, (e) tidak mudah mengeluh, dan (f) tidak mudah menyerah.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y). Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas seseorang terhadap pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya (Hessel, 2005:164). Berdasarkan teori *Two Factor* dari Herzberg (1959), maka faktor yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja antara lain : (a) prestasi, (b) promosi, (c) penghasilan, (d) pengawasan, (e) hubungan pribadi, dan (f) kondisi kerja.

Dalam penelitian yang termasuk dalam data kualitatif adalah sejarah dan struktur organisasi dalam perusahaan CV. Mahesa Company Group. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah karyawan serta nilai skor dari jawaban kuesioner dengan pembobotan jawaban responden yang terdiri dari data *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan CV. Mahesa Company Group.

Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data primer adalah data hasil pengisian kuisisioner mengenai *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan yang telah disebarkan kepada para responden yakni para karyawan perusahaan CV. Mahesa Company Group. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data sekunder adalah jumlah karyawan pada CV. Mahesa Company Group.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat dalam CV. Mahesa Company Group yang berjumlah 35 orang. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel dari

penelitian ini adalah 35 orang karyawan yang terdapat dalam perusahaan CV. Mahesa Company Group. Jumlah populasi dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 1.
Jumlah Populasi CV. Mahesa Company Group

No	Jabatan	Jumlah Karyawan (orang)
1	<i>Division Manager</i>	3
2	<i>Quantity Surveyor</i>	4
3	<i>Surveyor</i>	4
4	Arsitek	6
5	<i>Drafter</i>	4
6	Mekanik	3
7	<i>Purchasing</i>	2
8	<i>Accounting</i>	3
9	Logistik	2
10	<i>Driver</i>	2
11	Kurir	2
TOTAL		35

Sumber : CV. Mahesa Company Group, Denpasar.

Beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain metode wawancara dan metode survei. Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung dengan beberapa karyawan untuk memperoleh keterangan mengenai permasalahan yang diteliti. Pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini seperti permasalahan mengenai *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan CV. Mahesa Company Group. Metode survei digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dari masing-masing anggota sampel yang telah ditentukan. Alat yang digunakan dalam metode ini adalah kuesioner. Kuesioner ini menyangkut *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan CV. Mahesa Company Group.

Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan jumlah skor faktor dengan skor total. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila nilai korelasi antar skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	<i>Emotional exhaustion</i>	X _{1,1}	0,520	Valid
		X _{1,2}	0,789	Valid
		X _{1,3}	0,902	Valid
		X _{1,4}	0,823	Valid
		X _{1,5}	0,746	Valid
		X _{1,6}	0,745	Valid
2	Motivasi Kerja	X _{2,1}	0,758	Valid
		X _{2,2}	0,642	Valid
		X _{2,3}	0,532	Valid
		X _{2,4}	0,732	Valid
		X _{2,5}	0,711	Valid
		X _{2,6}	0,706	Valid
3	Kepuasan Kerja	Y _{1,1}	0,862	Valid
		Y _{1,2}	0,635	Valid
		Y _{1,3}	0,703	Valid
		Y _{1,4}	0,743	Valid
		Y _{1,5}	0,669	Valid
		Y _{1,6}	0,836	Valid

Sumber : data primer diolah, (2015)

Tabel 2 menunjukan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki korelasi item total (*pearson correlation*) lebih besar dari 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2006:48). Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Emotional exhaustion</i> (X1)	0,840	Reliabel
Motivasi kerja (X2)	0,754	Reliabel
Kepuasan kerja (Y)	0,834	Reliabel

Sumber : data primer diolah, (2015)

Hasil uji reliabilitas pada tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian yaitu *emotional exhaustion*, motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut membuktikan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *emotional exhaustion* (X₁), motivasi kerja (X₂) sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y). Persamaan untuk kasus dimana terdapat dua variabel bebas yaitu

$$\hat{Y}_i = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- \hat{Y}_i = kepuasan kerja
- a = konstanta
- X₁ = *emotional exhaustion*
- X₂ = motivasi kerja
- b₁ = koefisien regresi dari X₁
- b₂ = koefisien regresi dari X₂
- e₁ = residual model

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi variabel *emotional exhaustion* diukur dengan menggunakan enam pernyataan yang berhubungan dengan persepsi karyawan tentang *emotional exhaustion* pada CV. Mahesa Company Group. Hasil kuesioner disajikan pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 4.
Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Variabel *Emotional Exhaustion*

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Keterangan
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya merasa mudah lelah dalam bekerja	4	9	5	6	11	35	3.31	Cukup
2	Saya mudah merasa bosan terhadap pekerjaan saya	9	8	9	7	2	35	2.57	Rendah
3	Saya seringkali merasa mudah marah tanpa sebab	2	9	14	3	7	35	3.11	Cukup
4	Saya merasa resah dalam bekerja	5	11	4	4	11	35	3.14	Cukup
5	Saya merasa sering tidak bahagia terhadap pekerjaan saya	2	16	7	5	6	35	2.86	Cukup
6	Saya merasa tidak berharga dalam perusahaan	5	15	7	5	3	35	2.60	Cukup
Total								17,60	
Rata-rata								2,97	Cukup

Sumber : Lampiran data primer diolah, (2015)

Tabel 4 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan persepsi responden mengenai variabel *emotional exhaustion* adalah sebesar 2,97 yang berarti bahwa secara keseluruhan para karyawan CV. Mahesa Company Group cukup merasakan gejala *emotional exhaustion*. Hal ini dapat dilihat dari indikator dengan pernyataan

“saya mudah merasa bosan dengan pekerjaan saya” dengan nilai rata-rata 2,57. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa bosan terhadap pekerjaannya. Selain itu, pernyataan “saya merasa tidak berharga dalam perusahaan” dengan nilai rata-rata 2,60 menunjukkan bahwa karyawan merasa berharga di dalam perusahaan.

Deskripsi variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan enam pernyataan yang berhubungan dengan persepsi karyawan tentang motivasi kerja pada CV. Mahesa Company Group. Hasil kuesioner disajikan pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5.
Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Keterangan
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Saya bekerja sesuai standar perusahaan	4	11	11	9	-	35	2.71	Cukup
2	Saya senang bekerja keras	1	2	4	25	3	35	3.77	Tinggi
3	Dalam bekerja, saya sedikit memerlukan pengawasan	4	2	3	24	2	35	3.51	Tinggi
4	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi	4	-	8	21	2	35	3.49	Tinggi
5	Saya tidak mudah menyerah	2	2	5	24	2	35	3.63	Tinggi
6	Saya tidak mudah mengeluh	2	4	9	18	2	35	3.40	Tinggi
Total								20,51	
Rata-rata								3,42	Tinggi

Sumber : data primer diolah, (2015)

Tabel 5 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan persepsi responden mengenai variabel motivasi kerja adalah sebesar 3,42, ini berarti bahwa secara keseluruhan penerapan motivasi kerja di CV. Mahesa Company Group sudah tinggi. Indikator dengan pernyataan “saya senang bekerja keras” memiliki nilai rata-rata sebesar 3,77. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan senang bekerja keras dan

mempunyai kemauan kerja yang tinggi. Selain itu, pernyataan “saya tidak mudah menyerah” memiliki nilai rata-rata sebesar 3,63 yang berarti bahwa karyawan mempunyai sikap tidak mudah menyerah dalam menjalankan pekerjaannya. Pernyataan-pernyataan inilah yang mendukung bahwa motivasi kerja karyawan pada CV. Mahesa Company Group tergolong tinggi.

Deskripsi variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan enam pernyataan yang berhubungan dengan persepsi karyawan tentang kepuasan kerja pada CV. Mahesa Company Group. Hasil kuesioner disajikan pada tabel 6 berikut ini.

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Keterangan
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5			
1	Perusahaan mengapresiasi prestasi kerja saya	2	9	2	16	6	35	3.43	Tinggi
2	Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan	1	3	9	19	3	35	3.57	Tinggi
3	Kondisi lingkungan kerja nyaman dan mendukung pekerjaan saya	1	3	2	26	3	35	3.77	Tinggi
4	Pekerjaan saya sesuai dengan keahlian saya	1	2	7	22	3	35	3.69	Tinggi
5	Kebijakan perusahaan membantu saya dalam melaksanakan pekerjaan	1	1	13	14	6	35	3.66	Tinggi
6	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan saya	6	17	7	4	1	35	2.34	Rendah
Total								20.44	
Rata-rata								3.41	Tinggi

Sumber : data primer diolah, (2015)

Tabel 6 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,41, yang berarti bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan pada CV. Mahesa Company Group sudah tinggi. Indikator dengan pernyataan “kondisi lingkungan kerja nyaman dan mendukung pekerjaan saya” memiliki nilai rata-rata sebesar 3,77. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan merasa puas atas kondisi lingkungan kerja sehingga mampu mendukung pekerjaannya. Selain itu, pernyataan “pekerjaan saya telah sesuai dengan keahlian saya” memiliki nilai rata-rata sebesar 3,69, ini berarti para karyawan merasa puas atas pembagian tugas atau pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Pernyataan-pernyataan inilah yang mendukung bahwa kepuasan kerja karyawan CV. Mahesa Company Group tergolong tinggi.

Model analisis regresi linier berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini.

Tabel 7.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	Sig.
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1 (Constant)	15.634	2.323		6.729	.000
Emotional Exhaustion	-.238	.066	-.379	-3.622	.001
Motivasi Kerja	.439	.075	.609	5.818	.000
<i>R. Square</i> = 0,717					
<i>F</i> = 34.042					
<i>Sig F</i> = 0.000					

Sumber : data primer diolah, (2015)

Nilai $X1 = -0,238$ berarti bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Mahesa Company Group. Hal ini menunjukkan bahwa apabila *emotional exhaustion* menurun, maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan dan sebaliknya. Nilai $X2 = 0,439$ berarti bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Mahesa Company Group. Hal ini menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan dan sebaliknya. Nilai $R^2 = 0,717$ berarti bahwa sebesar 71,7% *emotional exhaustion* dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada CV. Mahesa Company Group, sedangkan sisanya sebesar 28,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan normal atau tidak. Jika koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 berarti data yang digunakan merupakan data yang berdistribusi normal. Hasil uji normalitas ditunjukkan pada tabel 8.

Tabel 8.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	35
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0.643
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0.804

Sumber : data primer diolah, (2015)

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogrov Smirnov* (K-S) sebesar 0,643, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,804. Hasil tersebut

mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,804 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji heteroskedastiitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan kepengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Model regresi tidak akan mengandung gejala heteroskedastiitas apabila semua variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada tabel 9.

Tabel 9.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	Sig.
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1 (Constant)	.504	2.329		.340	.736
<i>Emotional Exhaustion</i>	.027	.042	.127	.650	.521
Motivasi Kerja	.020	.048	.079	.406	.687

Sumber : data primer diolah, (2015)

Pada tabel 9 menunjukkan bahwa nilai signifikan dari variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja adalah sebesar 0,521 dan 0,687 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antar variabel bebas terhadap *absolute residual*. Hal tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance*

lebih dari 10% atau 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 menunjukkan tidak ada multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas ditunjukkan pada tabel 10.

Tabel 10.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Emotional exhaustion</i> (X_1)	0,809	1,237
Motivasi kerja (X_2)	0,809	1,237

Sumber : data primer diolah, (2015)

Pada tabel 10 memperlihatkan nilai *tolerance* dan VIF dari variabel *emotional exhaustion* dan motivasi kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

Uji kelayakan model digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi linier berganda sebagai alat analisis pengujian tentang pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Tingkat probabilitas yang digunakan adalah $\alpha=0,05$. Apabila signifikansi pada tabel *annova* lebih kecil daripada $\alpha=0,05$ maka layak digunakan. Hasil uji kelayakan model disajikan pada tabel 11.

Tabel 11.
Hasil Analisis Uji Kelayakan Model

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	288.534	2	144.267	40.442	.000 ^a
	<i>Residual</i>	114.152	32	3.567		
	Total	402.686	34			

Sumber : data primer diolah, (2015)

Pada tabel 11 menunjukkan bahwa $\text{sig.}F = 0,000$ dan lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut membuktikan bahwa *emotional exhaustion* dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas yang terdiri atas *emotional exhaustion* dan motivasi kerja terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 12.

Tabel 12.
Hasil Analisis Uji t

Variabel	<i>Standardized Coefficient Beta</i>	<i>t</i>	<i>Signifikansi.</i>
<i>Emotional Exhaustion</i>	-.238	-3.622	.001
Motivasi Kerja	.439	5.818	.000

Sumber: data primer diolah, (2015)

Nilai *signifikansi* t untuk variabel *emotional exhaustion* sebesar $0,001 < 0,05$, dengan nilai beta $- 0,238$, maka dapat dikatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai *signifikansi* t untuk variabel motivasi kerja sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai beta $0,439$, maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H_1) yang menyatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh negatif dari *emotional exhaustion* terhadap kepuasan kerja berarti apabila karyawan mengalami *emotional exhaustion* maka

kepuasan kerja karyawan pada CV. Mahesa Company Group akan mengalami penurunan begitu pula sebaliknya apabila karyawan tidak mengalami *emotional exhaustion* maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori bahwa *emotional exhaustion* merupakan kelelahan individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi (Curiyah, 2011). Emosi sangat berperan penting dalam sebuah lingkungan kerja karena emosi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seorang karyawan (Owais, 2015). Hal penelitian ini juga selaras dengan penelitian Zagladi (2005) menyatakan bahwa potensi negatif dari *emotional exhaustion* ini akan melicinkan seseorang ke arah yang putus asa dan juga akan menimbulkan perasaan depresi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan karyawan. Sutrisno (2001) menemukan bahwa seseorang yang mengalami *emotional exhaustion* dapat ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional yang pada akhirnya mereka merasa tidak mampu memberikan pelayanan secara psikologis.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hipotesis dua (H_2) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh positif berarti bahwa apabila karyawan pada CV. Mahesa Company Group mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja maka kepuasan kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan dan sebaliknya apabila motivasi dari karyawan menurun maka kepuasan kerja karyawan juga akan mengalami penurunan. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori motivasi yang

menyatakan bahwa motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras (Harianja, 2002:321). Hasil penelitian ini juga selaras dengan hasil penelitian Handara dan Mujiati (2013) yang menemukan bahwa motivasi memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ratnasari dan Dewi (2014) menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Gomes (2009:117) mengungkapkan bahwa motivasi sangat berkaitan erat dengan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan.

Implikasi yang muncul dari penelitian yang berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan adalah jawaban responden tentang *emotional exhaustion* menunjukkan bahwa karyawan mengalami gejala *emotional exhaustion*, ini terbukti bahwa karyawan merasa cepat lelah dalam menjalankan pekerjaannya. Jawaban responden tentang motivasi kerja menunjukkan bahwa karyawan sudah bekerja sesuai standar dan karyawan tidak mudah mengeluh karena memperoleh rata-rata skor dengan kategori yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Sedangkan untuk jawaban responden tentang kepuasan kerja menunjukkan bahwa gaji yang diterima belum sesuai dengan beban pekerjaan karyawan. Sehingga dari hasil penelitian terbukti bahwa *emotional exhaustion* dan motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian maka simpulan yang dapat disampaikan adalah *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Mahesa Company Group. Hal ini berarti jika tingkat *emotional exhaustion* karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun dan sebaliknya. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Mahesa Company Group. Hal ini berarti jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya.

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah pada variabel *emotional exhaustion* dapat dilihat bahwa karyawan terlihat sering merasa kelelahan dalam bekerja, oleh karena itu sebaiknya pihak perusahaan memberikan beban kerja secara realistis yaitu sesuai dengan bidang dan keahlian pada setiap karyawan, agar karyawan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Pada variabel motivasi kerja dapat dilihat bahwa beberapa karyawan masih bekerja dibawah standar pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan, oleh karena itu sebaiknya pihak perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan sehingga dengan begitu karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk memenuhi standar kerja perusahaan. Pada variabel kepuasan kerja terlihat bahwa karyawan masih belum merasa puas atas gaji yang diberikan oleh perusahaan, oleh karena itu pihak perusahaan sebaiknya harus lebih memperhatikan masalah pemberian gaji kepada karyawan, misalnya dengan memberikan gaji sesuai dengan pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan atau memberikan gaji sesuai

dengan standar UMP yang berlaku. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas wilayah dan lokasi penelitian serta menambahkan beberapa variabel bebas lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Avdija, A. 2013. The Effect of Emotional Exhaustion on Prison Employees Job Satisfaction and Personal Accomplishment. *International Journal of Criminology and Sociological Theory*. 6 (4) : pp : 144-154.
- Buchari, Z. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta : Gunung Agung.
- Caputo, J. S. 2003. *Stress and burnout in library service*. Canada : the Oryx Press.
- Cherniss, C. 2001. *Staff Burnout : Job Stress in the Human Services*. London : Dage Publications.
- Christoper, O. 2012. Motivation and Employees Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria. *International Journal of Business Administration University of Lagos*. 3 (1) : pp : 31-40.
- Churiyah, M. 2011. Pengaruh Konflik Peran, Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang*. 16 (2) : pp : 145-154.
- Gomes, F. C. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua. Yogyakarta : Andi Offset.
- Handara, M dan N. W. Mujiati. 2013. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 2 (11) : pp : 1569-1584.
- Hariandja, M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai. PT. Grasindo : Jakarta.
- Haryani. 2013. Analisis Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Arisamandiri Pratama. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 4 (5) : pp : 111-120.

- Hasibuan, S. P. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Hessel, N. S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT.Grasindo.
- Kalimullah, K. Farooq, S. and Ullah, M. I. 2010. The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan. *Research Journal of International Studies*. 14 (3) : pp : 37-52.
- Kingsley, N. 2014. The Influence of Motivation on the Job Satisfaction of Junior High School Teachers in Ghana. *Journal Education and Practice University of Ghana*. 5 (5) : pp : 202-209.
- Kumar, N. 2011. Impact of Motivation factors and Employee's Job Satisfaction (A Study on Some Selected Organization in Punjab, India). *Asian Journal of Management Research*. 2 (1) : pp : 672-683.
- Losyk, B. 2005. Cara Mengendalikan Stres dan Sukses di Tempat Kerja. PT.Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Manulang. 2005, *Dasar-Dasar Manajemen* Cetakan Ke Delapanbelas. Yogyakarta : Gajahmada University Press.
- Maslach, C. and Jackson, S. E. 1981. The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2 (7) : pp : 99-113.
- Miranda, D. 2013. Strategi Coping dan Kelelahan Emosional (Emotional Exhaustion) Pada Ibu Yang Memiliki Anak Berkebutuhan Khusus. (Studi Kasus RSJ. Daerah Atma Husada Mahakam Samarinda, Kalimantan Timur). *E-Jurnal Fakultas FISIP Universitas Negeri Mulawarman*. 1 (2) : pp : 133-145.
- Negara, I Wayan Arta dan A.A.Sg.Kartika Dewi. 2014. Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV Jaya Utama Teknik Denpasar-Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 3 (12) : pp : 3034-3053.
- Newstrom J.W. and Davis K. 2005. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1, Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Owais, M. Q. 2015. Emotional Exhaustion and Its Correlation with Job Performance and Job Satisfaction in The Kingdom of Saudi Arabia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 3 (6) : pp : 51-62.

- Pande, Ni Nyoman Paramitha Iswari Putri dan I Wayan Mudiarta Utama. 2013. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 3 (7) : pp : 1943-1962.
- Ratnasari, Ni Putu Intan dan A.A. Sagung Kartika Dewi. 2014. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 3 (7) : pp : 1911-1926.
- Safri. 2005. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah VIII Denpasar. *Jurnal Manajemen & Bisnis*. 2 (2) : pp : 524-539.
- Sohail, A. 2014. Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction. (A Case of Education Industry in Pakistan). *Journal of Management of Business Research*. 14 (6) : pp : 41-59.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke 17. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, H. E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Van Jaarsvelt, D. 2010. The Role of Job Demand and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility. *Journal of Management*. 36 (6) : pp : 1486-1504.
- Vera dan Wahyudin. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Surakarta. *Jurnal Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*. 6 (11) : pp : 325-341.
- Wexley, K. N. and Gary A.Y. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Wright, T. A. and Cropanzano, R. 1998. Research Reports : Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(2) : pp : 46-493.
- Yuliastini, Dyna Ni Wayan dan Made Surya Putra. 2014. Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Guru SMK di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 3 (12) : pp : 943-959.
- Zaglady, A. L. 2005. Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 6 (4) : pp : 309-321.